



Vientiedellytykset Ruotsin markkinoille

Case: Yritys X

Eveliina Kuusijärvi

Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

TORNIO 2012

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Koulutusala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden tradenomi
Opinnäytetyön tekijä(t):	Eveliina Kuusijärvi
Opinnäytetyön nimi:	Vientiedellytykset Ruotsin markkinoille Case: Yritys X
Sivuja (joista liitesivuja):	39 (1)
Päiväys:	3.4.2013
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Eila Määttä
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritys X:n edellytyksiä toimia Ruotsin markkinoilla vientituotteenaan tuote Y. Tutkimuksessani tutkin myös, mitä asioita ja toimenpiteitä kansainvälistyminen yritykseltä vaatii. Lisäksi kartoitan Ruotsin markkinoiden vaatimuksia ja yrityksen kykyä vastata niihin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosan alussa tutkitaan Ruotsia kohdemarkkina-alueena sekä elintarvikealaa ja alalla vallitsevaa kilpailua kohdemarkkina-alueella. Seuraavaksi selostetaan pk-yrityksen kansainvälistymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi selvitetään kansainvälisen liiketoiminnan toimintamuodot.</p> <p>Opinnäytetyön empiriaosuudessa keskitytään yritys X:n kansainvälistymisedellytyksien selvittämiseen tuotteen, tuotannon, rahoituksen, henkilöstön ja markkinoinnin näkökulmista. Tiedonhankinta tähän opinnäytetyöni osaan on toteutettu yrityksen avainhenkilöiden haastatteluna.</p> <p>Ruotsin elintarviketeollisuudessa vallitsee kova kilpailu etenkin Etelä-Ruotsin alueella. Vallitsevina elintarviketeollisuuden trendeinä ovat lähiruoan suosiminen ja elintarvikkeiden laatu. Yritys X:n edellytykset Ruotsin markkinoilla toimimiseen ovat pääosin hyvät. Suurimpina esteinä Ruotsin markkinoilla menestymiseen ovat kieli- taidon ja kohdemarkkinatuntemuksen puute. Nämä heikkoudet voidaan kuitenkin vahvistaa ulkopuolisen avun ja tiedon hankkimisen avulla.</p>	
Asiasanat: kansainvälistyminen, vienti, leipomoteollisuus.	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Education

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author(s):	Eveliina Kuusijärvi
Thesis title:	Export possibilities to Swedish market Case: Company X
Pages (of which appendixes):	39 (1)
Date:	3.4.2013
Thesis instructor(s):	Eila Määttä
<p>The aim of this thesis is to investigate company X's possibilities to operate on Sweden's market. I also go through the actions that company needs to do to become international. The study also investigates Sweden's market's requirements and company's ability to measure up to them.</p> <p>The theory part of this thesis studies Sweden as a target market, Swedish food industry and industry's competition in Sweden. Also this study contains a survey of company's internationalization and the factors that have an effect on it. The operation forms of international business are also clarified.</p> <p>The empirical part of this thesis studies company X's export possibilities from different points of view which are product, production, financing, human resources and marketing. The information in this part of the study was gathered by interviewing the key persons of the case enterprise.</p> <p>The competition on Sweden's food industry is tough especially in Southern Sweden. The dominant trends on the industry are local food and the quality of food. Company X's export possibilities are mainly good for operating on Sweden's market. The main obstacles for success are the lack of language skills and the lack of knowledge of target market. These weaknesses can be strengthened with the help from outside the company and by gathering more information about the target market.</p>	
Key words: Internationalization, export, bakery industry.	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Toimeksiantajan esittely	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	7
2 RUOTSI KOHDEMARKKINA-ALUEENA	9
2.1 Liikekulttuuriset erot	10
2.2 Toimialakohtaiset olosuhteet	11
2.3 Kilpailu elintarvikealalla	15
2.4 Toimintavaihtoehdot	16
3 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	18
3.1 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät	19
3.2 Kansainvälistymisprosessi	20
3.3 Toimintamuodot	22
4 YRITYS X:N VIENTIEDELLYTYKSET	24
4.1 Tuotteet ja tuotekehitys	24
4.2 Tuotanto	25
4.3 Rahoitus ja investointi	26
4.4 Henkilöstö	27
4.5 Markkinointi	28
5 YRITYS X:N SWOT-ANALYYSI	29
5.1 Vahvuudet ja heikkoudet	29
5.2 Mahdollisuudet ja uhat	30
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
LÄHTEET	36
LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Ulkomaankaupan harjoittaminen on jo 1980-luvulta asti kiinnostanut suomalaisyrityksiä ja edelleen viime vuosikymmenen aikana laajentuminen kansainvälisille markkinoille on jatkunut. Tämä osoittaa sen, että suomalaisyritykset ovat onnistuneet reagoimaan maailmantalouden muutoksiin. Toisaalta tämä kertoo myös siitä, että Suomen houkuttelevuus on vähentynyt yrittäjien silmissä. (Ulkoasiainministeriö 2006.) Viime vuosien aikana pk-yritysten osuus viennistä on ollut 12–13 prosenttia, vaikka suuri osa vientiä harjoittavista yrityksistä on pk-yrityksiä. Vuonna 2010 Suomen 8000 vientiyrityksistä 82 prosenttia oli pk-yrityksiä. (Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen (YKE) linjaus 2011–2015 2011: 5.)

Liiketoimintaympäristön globalisoituminen vaatii yritykseltä kansainvälistä toimintaa yhä varhaisemmassa vaiheessa. Myös kotimarkkinoilla toimiessa suomalaisella yrityksellä tulee olla kansainvälistä kilpailukykyä ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Kilpailukykyyn vaikuttaa liiketoiminnan ja markkinoinnin osaaminen ja reagoiminen toimintaympäristön muutoksiin. (Vahvaselkä 2009, 3.)

Liiketoimintaympäristön globalisoituminen on luonut yrityksille kansainvälistä kilpailua ja vaatii yritykseltä kansainvälistä toimintaa yhä varhaisemmassa vaiheessa. Myös kotimarkkinoilla toimiessa suomalaisella yrityksellä tulee olla kansainvälistä kilpailukykyä ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Kilpailukykyyn vaikuttaa liiketoiminnan ja markkinoinnin osaaminen ja reagoiminen toimintaympäristön muutoksiin. (Vahvaselkä 2009, 3.)

Suomen leipomoteollisuudessa toimivat yritykset ovat laajentaneet markkina-aluettaan Suomen lisäksi ulkomaille, mutta tämä koskee vain pientä osaa alalla toimivista yrityksistä. Suuryritykset, kuten Fazer, ovat onnistuneet etabloitumaan Itämeren ympärille yritysostojen kautta. Yritysten tulisi suhtautua kansainvälistymiseen rohkeammin ja lähteä viemään tuotteitaan Suomen rajojen ulkopuolelle. Erityisesti erikoistuotteiden, kuten luomutuotteiden ja gluteenittomien tuotteiden, kysyntä on kasvussa. Leivän viennissä on enemmän mahdollisuuksia kuin leivonnaisten, sillä makutottumukset ja logistiikka tuovat omat haasteensa vientiin. (Hyrylä 2011, 31–32.)

Suomen leipomoteollisuudessa kilpailu on kovaa. Yritysten tulee seurata aktiivisesti kuluttajien käyttäytymistä ja ruokailutottumuksia ja reagoida niihin. Leipomoteollisuus on Suomen elintarviketeollisuuden suurin alatoimiala ja se on hyvin monipuolinen ja monimuotoinen. Joka kolmas elintarviketeollisuuden yritys on leipomo. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, hakupäivä 3.4.2012.)

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajayritykseni on yritys X, joka on toiminut leipomoteollisuudessa vuodesta 1995 lähtien. Tuotteiden valmistuksen ohella leipomossa tehdään tuotekehittelyä samoissa tiloissa ja samoilla koneilla kuin jo myynnissä olevat tuotteet. (Toimitusjohtaja & myynninedistäjä 18.12.2012, haastattelu.)

Leipomo saavuttaa etua kilpailijoihinsa muun muassa sillä, että yrityksellä on pitkä historia Suomen leipomokulttuurissa ja se on aikoinaan kuulunut yhteen Suomen suurimmista leipomoketjuista. Etua kilpailijoihin saavutetaan myös sillä, että yrityksen asiakkailla on mahdollisuus tehdä toivomuksia siitä, millaisia tuotteita he haluaisivat tilata. Nämä toivomukset otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan, mikäli ne sopivat yrityksen tuotantoon. Konditoria valmistaa lähinnä raakapakasteita, mutta asiakkaan toivomusten mukaan tuotteet voidaan myös paistaa valmiiksi. (Toimitusjohtaja & myynninedistäjä 18.12.2012, haastattelu.)

Yritys X:n liikeidea on toimia leipomoalalla ja myydä leipomotuotteita sekä suomalaisille että mahdollisesti tulevaisuudessa myös ulkomaalaisille, kuten ruotsalaisille leipomoille. (Toimitusjohtaja & myynninedistäjä 18.12.2012, haastattelu.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää yritys X:n Ruotsin markkinoiden vientiedellytykset. Ruotsi valikoitui yritys X:n vientikohdemaaksi sen vuoksi, että yrityksellä on jo jonkin verran kokemusta viennistä Ruotsiin. Tuote, jota Ruotsin markkinoille halutaan viedä, on tuote Y. Opinnäytetyöni tulokset antavat yritykselle tietoa siitä, mitä kansainvälistyminen vaatii ja mitä osa-alueita yrityksen mahdollisesti tulee kehittää. Tutkimuksessani

selvitän yritysten kansainvälistymisprosessia ja sen vaiheita. Näitä tietoja sovellan toimeksiantajayritykseeni tutkiessani sen edellytyksiä kansainvälistymiseen ja selvittäessäni, mitä konkreettisia asioita ja toimenpiteitä kansainvälistyminen tältä yritykseltä vaatii.

Tutkimuksessani etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millaiset edellytykset yritys X:llä on kansainvälistyä?

Millaisia vaatimuksia Ruotsin markkinoilla on ja pystyykö yritys X vastaamaan näihin vaatimuksiin?

Mitä toimenpiteitä kansainvälistyminen vaatii yritys X:ltä?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Opinnäytetyössäni käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii yksittäisen tapauksen tutkimiseen. Tutkija kerää ja analysoi tutkimuksessa kerätyn tiedon, jolloin hän on tutkimuksen instrumentti. Tutkimus tapahtuu suorassa kontaktissa tutkittavaan, mikä käytännössä tarkoittaa haastatteluja ja havainnointia kentällä. (Kananen 2008, 24–25.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii työhöni, koska opinnäytetyössäni kuvaan todellista elämää, pyrin löytämään tosiasioita ja tutkimukseni liittyy tiettyyn aikaan ja paikkaan. Nämä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet tukevat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2007, 157) valintaani käyttää laadullista tutkimusmetodia. Laadullisen tutkimuksen lisäksi käytän myös kirjoituspöytä tutkimusta kohdemarkkinoita ja kansainvälistymisprosessia koskevan tiedon keräämiseen.

Opinnäytetyöni teoriaosaan etsin tietoa kansainvälistä liiketoimintaa ja Ruotsia kohdemarkkina-alueena koskevista kirjoista, artikkeleista ja muista kirjallisista lähteistä. Pääasiassa käyttämäni kirjalliset lähteet ovat suomenkielisiä, mutta käytön myös ruotsin- ja englanninkielisiä kirjallisia lähteitä. Lisäksi tutkin erilaisia tilastoja, jotka käsittelevät kansainvälistymistä sekä Ruotsin elintarvikealaa.

Opinnäytetyöni empiirinen osio koostuu tutkimusaineistosta, jonka kerään haastattelella yritys X:n toimitusjohtajaa ja myynninedistäjää. Laadin haastattelussa esittämäni

kysymykset etukäteen. Haastattelutilanteessa käytiin aiheeseen liittyvää keskustelua myös kysymysten ulkopuolelta. Talletin haastateltujen henkilöiden antamat vastaukset ja yritystä koskevan tiedon sanatarkasti kirjalliseen muotoon haastattelutilanteen aikana. Näiden vastausten perusteella kirjoitin opinnäytetyöni osion, joka käy läpi yritys X:n vientiedellytyksiä. Haastattelussa esittämäni kysymykset ovat liitteessä 1.

Tilastojen analysointi ei lisää tutkimuksen työmäärää merkittävästi, sillä aion tarkastella jo olemassa olevia tutkimuksia ja lukuja ja näiden pohjalta tehdä päätelmiä omaan työhöni.

2 RUOTSI KOHDEMARKKINA-ALUEENA

Tästä alkaa opinnäytetyöni teoreettinen osuus. Tässä luvussa käyn läpi Ruotsia kohde-markkina-alueena ja Ruotsin elintarvikemarkkinoita. Tiedonkeräämiseen olen käyttänyt kirjallisia lähteitä ja tilastoja.

Suomen kokonaisvienti vuonna 2011 oli 56,6 miljardia euroa ja Ruotsin viennin osuus tästä oli 11,9 prosenttia. Vuonna 2010 Suomen vienti Ruotsiin oli 12 prosenttia pienempi, mutta vuonna 2011 Ruotsi nousi Suomen tärkeimmäksi vientimaaksi. Ruotsin ulkomaankauppatilastoissa Suomi on tuontimaiden joukossa seitsemänneksi suurin ja Suomen osuus Ruotsin kokonaistuonnista onkin viisi prosenttia. (Suomen suurlähetystö 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

Ruotsin kauppapolitiikka pyrkii vahvasti edistämään vapaakauppaa. Vuonna 2011 Ruotsin viennistä 56,7 prosenttia kohdistui EU-alueelle. Samana vuonna EU-maiden tuonnin osuus oli tammi-toukokuussa 69 prosenttia. Suomen osuus Ruotsin viennistä vuonna 2011 oli kuusi prosenttia. (Suomen suurlähetystö 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

Finpro (2010) on arvioinut Ruotsin markkinoiden vahvuuksia ja heikkouksia Ruotsin maaraportissaan seuraavasti: vahvuuksiin kuuluvat vahva jakelu- ja kuljetusinfrastruktuuri, investointeja suosiva verolainsäädäntö, ajan mittaan maahan kertynyt varallisuus sekä kansainvälisten suuryritysten määrä maan kokoon nähden; heikkouksiin taas lukeutuvat julkisen sektorin raskaus, korkea tuloveroaste yksityishenkilöille, vakiintuneet kilpailujäsenet sekä Ruotsin kuulumattomuus EMU:un. EMU eli Economic and Monetary Union on EU:n talous- ja rahaliitto, joka käsittää yhteisen rahapolitiikan sekä yhteisen valuutan, joka on euro (Talous- ja rahaliitto, hakupäivä 17.10.2012).

Svensk Handel on ruotsalainen organisaatio, joka tarjoaa yrityksille tietoa ja ohjeita Ruotsin tuontiin liittyvissä asioissa. Yritykset voivat kääntyä Svensk Handelin puoleen, mikäli niillä on kysyttävää liittyen kauppapolitiikkaan, tuontilisensseihin, alkuperäsäännöksiin, rajamuodollisuuksiin, tuontiasiakirjoihin ja tullimääräyksiin. (Finpro 2010, hakupäivä 17.10.2012, 9)

Yrityksen suunnitellessa etabloitumista Ruotsiin on sillä valittavanaan monia etabloitumistapoja. Ulkomainen yritys voi perustaa Ruotsiin oman tytäryhtiön, myydä suoraan

tuojalle tai tukkuun tai vaihtoehtoisesti käyttää viennissään agenttia. Ruotsin tuonnista noin kaksi kolmasosaa tapahtuu siten, että yritys myy tukkukaupoille tai tuojille. (Finpro 2010, hakupäivä 17.10.2012, 19.)

Koska Ruotsi kuuluu Euroopan Unioniin, ei sinne Suomesta vietävistä tuotteista peritä tulleja tai muita tuontimaksuja (Finpro 2012, hakupäivä 19.10.2012). EU:ssa myös noudatetaan sellaista periaatetta, että elintarvikkeet voivat liikkua vapaasti jäsenmaiden välillä (Evira 2010, hakupäivä 1.2.2013). Lisäksi EU:n lainsäädökset ovat yhtäläiset kaikille jäsenmaille, joten esimerkiksi elintarvikkeiden käsittelyssä ja säilytyksessä noudatetaan automaattisesti samoja säädöksiä. Ruotsissa käytettävä valuutta on kruunu (SEK) ja Suomessa taas käytetään euroa, mikä tuo omanlaisensa haasteet Ruotsin kanssa käytävään kauppaan. (Finpro 2010, hakupäivä 17.10.2012, 5.) Yritys X on käynyt kansainvälistä kauppaa käyttäen euroa maksuvaluuttana ja näin suojautunut valuuttariskeiltä (Toimitusjohtaja & myynninedistäjä 18.12.2012, haastattelu).

2.1 Liikekulttuuriset erot

Suomi ja Ruotsi mielletään usein virheellisesti liike-elämässä toisiaan muistuttaviksi maiksi. Näin ei kuitenkaan ole, joten halutessaan etabloitua Ruotsiin, on yrityksen hyvä olla tietoinen liikekulttuurien yhtäläisyyksistä ja eroista. Ruotsissa muun muassa ajankäyttöön ja kommunikointiin suhtaudutaan eri tavalla kuin Suomessa. Ruotsissa ajankäyttöön liittyy ajatus siitä, että mitä pidempi aika, sitä korkeampi laatu. Suomessa taas ajatellaan, että liika ajankäyttö on epätehokasta ja suositaan nopeaa toimintaa. Ruotsalaiset kommunikoivat kuvaavammin ja osallistuvammin, mikä heijastuu myös ajankäyttöön, sillä tällainen kommunikointityyli vie oman aikansa. Suomalaiset taas kommunikoivat hyvin suorasti, selvästi ja nopeasti. Jos suomalainen yrittäjä ei ole selvillä näistä eroavaisuuksista, voi siitä seurata hankaluuksia esimerkiksi kokouksissa ja päätöksenteossa. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, hakupäivä 17.10.2012.)

Ruotsalaiset arvostavat ruotsinkielen taitoa ja se antaakin etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Arvostusta saa osakseen myös kohteliaisuus sekä tunteiden hillitseminen esimerkiksi liiketapaamisissa. Huono käytös, kuten hermojen menettäminen, voi tuhota liikesuhteen, koska tällaista on vaikea korjata jälkikäteen. Laatu painaa vaakakupissa

hintaa enemmän ruotsalaisen tehdessä ostopäätöstä. (Finpro 2010, hakupäivä 17.10.2012, 24.)

Neuvotteluista on tärkeää sopia etukäteen ja pitäytyä sovitussa aikataulussa mahdollisuuksien mukaan. On myös tärkeää olla ajoissa paikalla, koska ruotsalaiset arvostavat täsmällisyyttä. Ruotsalaiset haluavat tietää, ketä he tapaavat, joten on hyvä antaa heille etukäteen informaatiota muun muassa osallistujien vastuista ja asemista yrityksessä. (Katz 2007, hakupäivä 16.11.2012.)

Ruotsissa kunnioitetaan kättelyä ja suullista sopimusta ja niitä pidetäänkin sitovina. Tavallisesti nämäkin sopimukset pidetään, vaikka ne eivät olekaan laillisesti sitovia. Varmuudeksi on kuitenkin aina suositeltavaa tehdä kirjallinen sopimus. Ennen sopimuksen allekirjoittamista kannattaa kääntyä lakiasiantuntijan puoleen ja tarkistuttaa sopimus. Allekirjoittamisen jälkeen sopimukseen voi olla hankalaa tehdä muutoksia, koska ruotsalaiset suhtautuvat muutoksiin helposti voimakkaasti vastustaen. (Katz 2007, hakupäivä 16.11.2012.)

2.2 Toimialakohtaiset olosuhteet

Ruotsin markkinat ovat lähes kaksinkertaiset verrattuna Suomen markkinoihin väestön määrällä mitattuna. Markkinoiden myynti asukasta kohden on lähes identtinen verrattaessa Suomea ja Ruotsia. (Elintarvikeala: Ruotsin elintarvikemarkkinat, hakupäivä 20.9.2012.)

Ruotsin leipomoalalla toimii kaiken kokoisia yrityksiä pienistä ja keskisuurista leipomoista ja konditorioista suuriin. Yhteensä alalla toimii noin 950 leipomoa (Lithander 2012, hakupäivä 19.10.2012). Alalle tarvitaan koko ajan ammattitaitoista ja koulutettua työvoimaa. (Sveriges Bagare & Konditorer 2012, hakupäivä 19.10.2012). Joka toinen elintarvikkeita valmistava työpaikka Ruotsissa on leipomo (Lithander 2012, hakupäivä 19.10.2012).

Ruotsin elintarvikemarkkinat ovat viime vuosina olleet kasvussa, mutta alhainen väestönkasvu ja kotitalouksien ostovoima rajoittavat kasvua. Ruotsissa myytävistä elintarvikkeista noin 40 prosenttia tulee ulkomailta ja vuonna 2009 elintarvikkeita tuotiin

maahan 93 miljardin kruunun (SEK) arvosta. Elintarvikkeiden osuus Ruotsin tuonnista samana vuonna oli 10 prosenttia ja 60 prosenttia elintarvikkeista tuotiin EU-maista. (Awec Enterprise Services 2011, hakupäivä 15.11.2012.)

Ruotsin elintarvikemarkkinoilla alueelliset erot ovat suuria kulutustottumuksia tarkasteltaessa. Nämä erot heijastuvat etenkin kahvin, leivän, lihajalosteiden ja maitotuotteiden kulutuksessa. Tällä hetkellä Ruotsin elintarvikekulutustrendin suuntana on ostaa luonnomukaisia ja paikallisesti tuotettuja tuotteita. Ruotsin elintarviketeollisuus on vilja- ja maitotuotteiden kannalta melko omavaraista ja suuri osa Ruotsin tuonnista on kalaa, vihanneksia ja hedelmiä. Mikäli suomalaisena yrityksenä kuitenkin haluaa viedä Ruotsiin viljatuotteita, puoltavat tätä ajatusta ruotsalaisten kuluttajien positiivinen suhtautuminen suomalaisiin tuotteisiin sekä Ruotsin markkinoiden läheisyys. (Elintarvikeala: Ruotsin elintarvikemarkkinat, hakupäivä 20.9.2012.)

Ruotsalaisten kuluttajien kiinnostus ruoan laatua kohtaan on kasvanut ja tämän vuoksi he ovat kiinnostuneita esimerkiksi leivän laadusta. Tämä edesauttaa leipomoita, sillä se antaa niille mahdollisuuden myydä parempaa ja hieman kalliimpaa leipää. Monet kuluttajat ovat kiinnostuneita lähiruoasta, mikä myös hyödyttää ruotsalaisia leipomoita. (Fler bagerier efter surdegstrend 2012, hakupäivä 17.10.2012.) Lähiruoan suosimisen lisäksi leipomoalalla havaittavissa oleva trendi on klassikkotuotteiden modernisointi ja kasvavassa suosiossa ovat myös sämpylät, leivokset ja voileivät. Myös pienten leivonnaisten suosio on kasvanut sellaisten kuluttajien joukossa, jotka haluavat kokeilla erilaisia leivonnaisia ja makuja. (Arla Foodservice, hakupäivä 25.10.2012.)

Pohjois-Ruotsi kattaa yli puolet maan pinta-alasta ja alueen makutottumukset ovat hyvin perinteisiä ja luonnonläheisiä. Alueeseen kuuluu meren rannikkoa, järviä, jokia, suuria metsiä ja laajoja tunturialueita. Tämän vuoksi myös alueen ruokatottumukset vaihtelevat, mutta alueeseen voidaan kuitenkin vahvasti yhdistää käsite ”kotiruoka”. (Brimi & Sjöström 2006, 105–106.)

Itäisessä Ruotsissa ruokatottumuksiin vaikuttavat maanviljely, kalastus ja metsästys. Ruokatottumukset eivät kuitenkaan ole niin perinteisiä kuin Pohjois-Ruotsissa, koska itäinen Ruotsi on menossa kansainvälisempään suuntaan. Ruokaperinteet elävät kuitenkin vahvasti myös maan itäisessä osassa. (Brimi & Sjöström 2006, 142–143.)

Länsi-Ruotsin ruokakulttuuriin vaikuttaa meri ja sen antimet. Länsi-Ruotsissa sijaitseva Göteborg on tunnettu meren herkuistaan. Kalat, äyriäiset ja nilviäiset kuuluvat vahvasti alueen ruokaperinteisiin. Ruokaperinteet ovat saaneet myös paljon vaikutteita muualta ja paikallinen kotiruoka onkin hieman hienostuneempaa kuin muualla Ruotsissa. Alueen merenkulku ja yhteys muualle maailmaan on mahdollistanut tämän ilmiön. Etelä-Ruotsissa suuressa asemassa ovat meren antimet, kuten maan länsiosassakin. Tämän lisäksi alueen ruokakulttuuriin vaikuttaa maanviljely (Brimi & Sjöström 2006, 173,176,184,208.)

Ruotsissa on tapana syödä jotain pientä, vaikkei olisi nälkääkään. Tämän vuoksi pienet ruoat ovat maassa omanlaisensa ilmiö. Makean leivän lisäksi Ruotsissa on myös hapanleipäperinne. (Brimi & Sjöström 2006, 148, 165.)

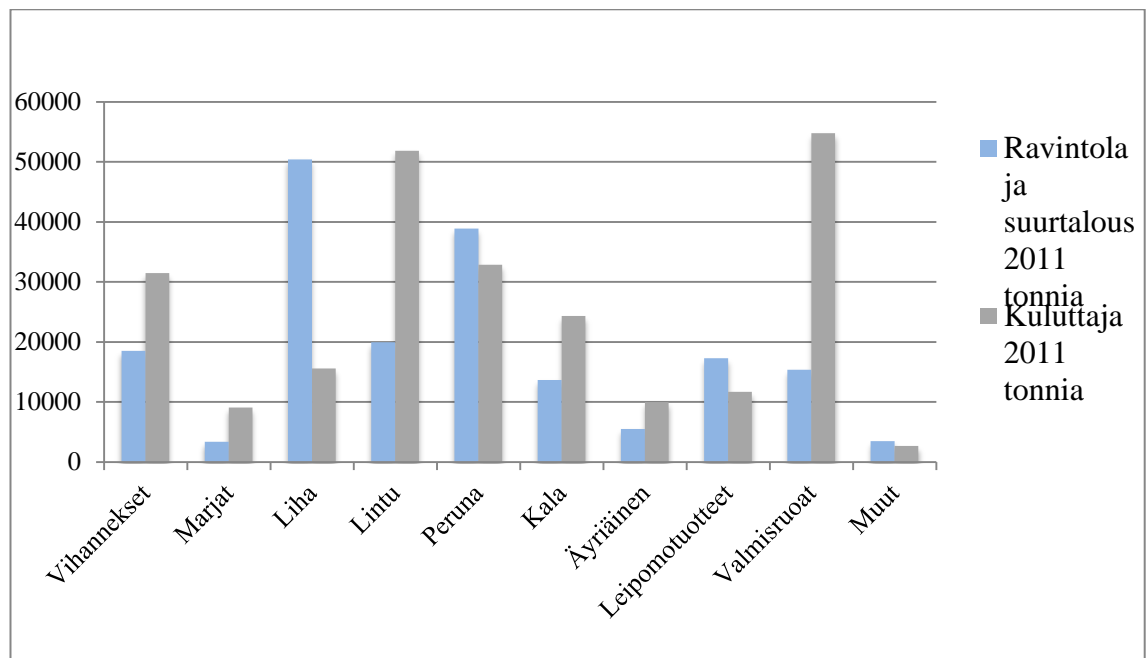
Suomalaisten yrityksen vahvuudeksi voidaan lukea se, että Ruotsissa ei olla niin pitkällä laktoosittomien ja gluteenittomien tuotteiden kehityksessä kuin Suomessa (Elintarvikeala: Ruotsin ja Suomen elintarvikemarkkinoiden eroja). Myös paikallisuutta ja lähiruokaa suosiva trendi voidaan katsoa suomalaisten yritysten eduksi, sillä laajasti tulkittuna lähialue voi tarkoittaa kaikkia Pohjoismaita. Tällöin suomalaiset tuotteet olisivat tasa-arvoisemmassa kilpailuasemassa Ruotsin omien tuotteiden kanssa. (Awec Enterprise Services 2011, hakupäivä 15.11.2012.)

Ruotsalaiset ja suomalaiset elintarvikemarkkinat ovat niin samankaltaiset, että maiden tuotevalikoimat eivät juuri poikkea toisistaan. Mikäli suomalainen yritys pystyy tarjoamaan tuotteita ruotsalaisia yrityksiä edullisemmin, on sen helpompi päästä markkinoille. Vaikka korkea laatu on eräs alan trendeistä, ovat kohtuuhinta ja kohtuulaatukin suosiossa. Ruotsalaisten myönteisyys Suomea kohtaan tuo myös lisäarvoa tuotteille. (Awec Enterprise Services 2011, hakupäivä 15.11.2012.)

Ruotsissa asuu arviolta 440 000 suomalaista syntyperää olevaa henkilöä sekä noin 200 000 toisen tai kolmannen sukupolven suomalaista, joista suurin osa asuu Suur-Tukholman kunnissa ja suhteellisesti suurin osa asuu Haaparannalla, Övertorneålla, Surahammarissa ja Skinnskattebergissä (Elintarvikeala: Suomalaiset elintarvikkeet Ruotsin markkinoilla, hakupäivä 20.9.2012). Ruotsissa on yhteensä arviolta 9,5 miljoonaa asukasta (Dagens Nyheter 2012, hakupäivä 28.11.2012).

Lähestyttäessä Ruotsin elintarvikemarkkinoita maantieteellisesti on suomalaisen yrityksen helpointa toimia Norrlandin rannikolla, Tukholmassa, Västeråssa ja sen ympäristössä, Eskilstuna Mälardalenin laaksossa, Göteborgissa, Boråsissa ja Trollhättanissa. Perusteena tälle on se, että näillä alueilla sijaitsevilla ketjumuymälöissä on usein suomalaisia tuotteita joko niille varatussa Suomen lipulla merkityssä hyllyssään tai muussa erikoishyllyssä. Suomalaiset tuotteet menestyvät Ruotsin elintarvikemarkkinoilla parhaiten erikoistuotteina, koska niiden kysyntä perustuu erityisesti ominaisuuksiin. Tämä tarjoaa mahdollisuuden pienemmille suomalaisille elintarvikeyrityksille, jotka voivat tarjota tuotteitaan kapealle markkinasegmentille. (Elintarvikeala: Suomalaiset elintarvikkeet Ruotsin markkinoilla, hakupäivä 20.9.2012.)

Kuviota 1 tarkastelemalla käy ilmi, että vuonna 2011 pakasteleipomotuotteiden kulutus ravintoloissa ja suurtalouksissa oli 17262 tonnia ja kuluttajilla 11684 tonnia. Pakaste-elintarvikkeiden kokonaiskulutus vuonna 2011 oli ravintoloissa ja suurtalouksissa 186258 tonnia ja kuluttajilla 244251 tonnia. Tällöin leipomotuotteiden osuus ravintoloiden ja suurtalouksien pakaste-elintarvikkeiden kokonaiskulutuksesta oli 9,3 prosenttia ja kuluttajien pakaste-elintarvikkeiden kokonaiskulutuksesta leipomotuotteiden osuus oli 4,8 prosenttia. (Livsmedelsföretagen 2012, hakupäivä 17.10.2012.)



Kuvio 1. Pakaste-elintarvikkeiden kulutus Ruotsissa 2011 (Livsmedelsföretagen 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

Tarkasteltaessa pelkästään ravintoloiden ja suurtalouksien kulutustottumuksia vuonna 2011 pakaste-elintarvikkeiden osalta käy ilmi, että eniten käytetään lihaa ja perunaa ja vähiten marjoja ja muita pakaste-elintarvikkeita. Lihan prosentuaalinen osuus kokonaiskulutuksesta on 27 prosenttia ja perunan 20,9 prosenttia, kun taas marjojen osuus on 1,8 prosenttia ja muiden pakaste-elintarvikkeiden osuus on 1,9 prosenttia. Leipomotuotteiden osuus kokonaiskulutuksesta on melko samalla tasolla esimerkiksi vihannesten 9,9 prosentin osuuden ja valmisruokien 8,2 prosentin osuuden kanssa. Tästä voi päätellä, että leipomotuotteet eivät ole ravintoloissa ja suurtalouksissa niin suosittuja kuin peruna ja liha, mutta suositumpia kuin marjat ja muut pakaste-elintarvikkeet. Kuviosta 1 voi nähdä, että leipomotuotteiden kulutus on viidenneksi suurin kaikista tuoteryhmistä, kun tarkastellaan kymmentä tuoteryhmää. (Livsmedelsföretagen 2012, hakupäivä 17.10.2012)

Kuluttajien osalta suosituin pakaste-elintarvike vuonna 2011 on ollut valmisruoat 22,4 prosentin osuudella ja lintu 21,2 prosentin osuudella pakaste-elintarvikkeiden kokonaiskulutuksesta, joka oli 244251 tonnia (kuvio 1). Näin ollen valmisruokia kulutettiin 54733 tonnia ja lintua 51847 tonnia. Leipomotuotteiden kulutuksen osuus kuluttajamarkkinoilla oli 4,8 prosenttia kokonaiskulutuksesta, mikä tekee 11684 tonnia. Tarkasteltaessa kaikkia kymmentä listauksessa mainittua tuoteryhmää voi havaita, että leipomotuotteiden kulutus on seitsemänneksi suurin. Verrattuna ravintoloiden ja suurtalouksien kulutukseen kuluttajien leipomotuotteiden kulutuksen osuus kokonaiskulutuksesta on paljon pienempi. (Livsmedelsföretagen 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

2.3 Kilpailu elintarvikealalla

Ruotsissa merkittävimpiä asioita kilpailun kannalta ovat hinta, laatu, täsmällisyys ja jälkimyynti (Finpro 2010, hakupäivä 17.10.2012, 19). Ruotsi on kansainvälisten elintarvikealan yritysten keskuudessa suosittu tuotannon ja myynnin tukikohta ja kilpailu alalla kasvaa koko ajan. Ruotsissa toimiminen helpottaa yritysten myyntiä Pohjoismaiden ja Baltian markkinoille. (Awec Enterprise Services 2011, hakupäivä 15.11.2012.)

Kilpailu on kovinta Tukholman, Helsingborgin, Malmön ja Göteborgin alueilla, mistä löytyvät myös suurimmat ja tärkeimmät liiketoiminta-alueet. Nämä markkinat vaativat tuotteelta vetovoimaa ja erityisyyttä, jotta tuote voi menestyä. Yrityksen on helpompaa

päästä Keski-Ruotsin ja Pohjois-Ruotsin markkinoille, sillä kyseisillä alueilla kilpailu ei ole niin kovaa. Testimarkkinointia ajatellen pienemmät paikkakunnat ovat myös sopivia. (Awec Enterprise Services 2011, hakupäivä 15.11.2012.)

Alan kovan kilpailun vuoksi yritysten on yhä haastavampaa saada omat tuotteensa kauppojen hyllyille. Kolmesta kuuteen kuukauteen kestävän ajanjakson aikana voi jo nähdä tuotteen mahdollisen menekin Ruotsin markkinoilla. Tuotteen ohella tärkeää on usko omaan tuotteeseen, laadukas asiakaspalvelu sekä asiakkaiden kuunteleminen. Kun nämä asiat ovat kunnossa, on yritys askeleen lähempänä menestystä kohdemarkkinoilla. (Awec Enterprise Services 2011, hakupäivä 15.11.2012.)

Pahimpina kilpailijoina Ruotsin markkinoilla on suuryritykset Oy Pågen Ab ja Vaasan Oy. Pågen on Ruotsista lähtöisin oleva leipomoalan yritys ja Vaasan on Suomesta lähtöisin. Lisäksi kilpailijoina ovat kaikki pienet, keskisuuret ja suuret leipomoalan yritykset. Tällaiset kilpailijat ovat todellisia uhkia Ruotsin markkinoille siirtyessä, sillä heillä on mahdollisuus investoida tehostaakseen tuotantoaan ja lisätäkseen erikoistuotteiden tarjontaa. Toisaalta lähiruokatrendi on lisännyt pienten leipomoiden suosiota, ja vuodesta 2009 lähtien 5–20 henkilöä työllistäneet leipomot ovat kasvattaneet osuuttaan alan liikevaihdosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, hakupäivä 3.4.2012.)

2.4 Toimintavaihtoehdot

Yrityksellä on useita vaihtoehtoja päästä Ruotsin markkinoille puhuttaessa jakelukanaista ja jälleenmyyjistä. Yrittäjä voi myydä suoraan ketjuille, myydä suomalaisiin elintarvikkeisiin erikoistuneen tukkuliikkeen kautta tai myydä ruotsalaisen tukkuliikkeen tai maahantuojan kautta. (Awec Enterprise Services 2011, hakupäivä 15.11.2012.)

Ruotsalaisten ketjujen sisäänostot ovat avoimia kaikille sen vuoksi, että Ruotsi kuuluu Euroopan Unioniin ja siten ketjut noudattavat sen kilpailutuslakia. Yrityksen tulee itse ilmoittaa itsensä toimittajaksi, jonka jälkeen se voi tehdä ketjulle tarjouksen. Tarjous tulee kuitenkin tehdä valikoimajakson aikana, joita on kolmesta neljään kertaan vuodessa. Yrityksen tulee täyttää ketjun asettamat vaatimukset kapasiteetin, hinnan ja laadun osalta, jonka jälkeen se lisää ketjun tietokantaan ja ketjuun kuuluvat liikkeet voivat sitä kautta tilata tuotetta. Coop on ketju, jolla on erillinen sisäänosto-osasto etnisille

ruoille, joihin myös suomalaiset tuotteen lukeutuvat. Sisäänostajan kanssa tapaamisen sopiminen voi kuitenkin viedä kauan – jopa puoli vuotta. (Elintarvikeala: Jakelukanavat ja jälleenmyyjät, hakupäivä 20.9.2012.)

Ruotsissa on noin kuusi riippumatonta tukkuliikettä, jotka tuovat maahan elintarvikkeita Suomessa toimivilta valmistajilta tai tukkuliikkeiltä. Tällaiset tukkuliikkeet eivät yleensä ole valtakunnallisia ja heidän asiakkaansa ovat usein yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Mikäli yritys ei pysty itse toimittamaan tuotteitaan suoraan ketjuille, kannattaa sen viedä tuotteensa ruotsalaisen tukkuliikkeen tai maahantuojan kautta, jotka toimittavat tuotteet asiakkaille. (Elintarvikeala: Jakelukanavat ja jälleenmyyjät, hakupäivä 20.9.2012.)

3 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa käsittelen PK-yrityksen kansainvälistymisprosessia ja sen vaiheita. Olen kerännyt PK-yrityksen kansainvälistymistä koskevan tiedon kirjallisista lähteistä ja tilastoista. Sivuan tässä osiossa myös yritys X:n kansainvälistymistä, josta olen kerännyt tietoa haastattelemalla yrityksessä työskenteleviä henkilöitä.

Yritys X on PK-yritys. PK-yrityksiä eli pieniä ja keskisuuria yrityksiä ovat yritykset, jotka työllistävät alle 250 henkilöä ja joiden liikevaihto vuodessa on vähemmän kuin 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. PK-yrityksen tulee myös olla riippumaton eli sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista yli 25 prosenttia ei saa olla sellaisen yrityksen tai yritysten omistuksessa, jotka eivät ole PK-yrityksiä. (Tilastokeskus 2012, hakupäivä 20.9.2012.)

Suomessa PK-yritykset voidaan jakaa kansainvälisen toimintansa vakiinnuttaneisiin ja kansainvälistä kasvua tavoitteleviin yrityksiin sekä kotimarkkinayrityksiin. Yritys X kuuluu kansainvälistä kasvua tavoitteleviin yrityksiin. Kaikista PK-yrityksistä reilu kolmannes harkitsee kansainvälistymistä tai on jo aloittanut kansainvälistymisprosessin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, hakupäivä 20.9.2012, 17.)

Kansainvälistyminen on luonteeltaan hidasta ja vaiheittaista ja sen myötä tieto ja kokemus lisääntyvät. Tämä määritelmä kuvaa hyvin pk-yrityksen kansainvälistymistä. Kansainvälistymistä tulisi tarkastella yrityksissä strategisesti, sillä se vaatii yritystoiminnan strategian sopeuttamista vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen on tärkeää hankkia tietoa kohdemarkkina-alueesta, koska usein markkinatiedon puute on keskeinen este kansainvälistymisen käynnistämiseksi. Yritys voi varjella itseään virheellisiltä päätöksiltä ja säästää resurssejaan ajantasaisella ja tarkoituksenmukaisella tiedolla kohdemarkkinasta. Yrityksen ja sen henkilöstön kansainvälisen osaamisen avaintekijä on tieto ja sen soveltaminen. (Vahvaselkä 2009, 154–155.)

Yrityksen toiminnan sopeuttaminen uutta toimintaympäristöä varten takaa kilpailuedun tai asiakashyödyn. Nämä seikat taas takaavat menestyksen pitkällä aikavälillä. Kansain-

välistyvän yrityksen on hyvä määritellä tavoitteet, toiminnan suunta ja suunnata resurssit oikein. Näistä kolmesta asiasta muodostuu yrityksen kansainvälistymisstrategia. (Vahvaselkä 2009, 19.) Yritys X:n toimitusjohtajan ja myynninedistäjän (18.12.2012, haastattelu) mukaan yrityksen tavoite on myydä tuote Y:tä kaikille ruotsalaisille leipomoille, joiden valikoimaan tuote soveltuu. Nämä leipomot sitten myyvät tuotetta suoraan kuluttajalle tai vähittäiskaupalle.

3.1 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät

Yritysten syyt kansainvälistymiseen voivat olla hyvinkin erilaisia. Syyt vaihtelevat sekä toimialoittain että yritystyypeittäin, mutta myös sen mukaan, kuinka hyvät valmiudet yrityksellä on kansainväliseen toimintaan. Joillain yrityksillä kansainvälistyminen on luonnollinen osa yrityksen kasvu- ja kehitysprosessia, mutta joillekin yrityksille se on välttämätön pakko, mikäli liiketoimintaa halutaan jatkaa. (Pirnes & Kukkola 2002, 89.)

Jotkut yritykset lähtevät kansainvälisille markkinoille uusien markkinoiden tarpeessa tai kansainvälisten markkinoiden tarjoamien uusien mahdollisuuksien perässä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa. Toimintaa voidaan saada kansainvälistymisen avulla tehokkaammaksi. Näiden syiden lisäksi selkeä suomalaisten yritysten kansainvälistymismotiivi on kotimarkkinoiden rajallisuus. (Pirnes & Kukkola 2002, 89.) Yritys X:n syy pyrkimykseen kansainvälistyä on liiketoiminnan kasvattaminen (Toimitusjohtaja & myynninedistäjä 18.12.2012, haastattelu).

Yritys X:n aiempi vientitoiminta sai alkunsa yrityksen jo olemassa olevan asiakkaan toimesta, joka osti yritykseltä leipomotuotteita. Tämän asiakkaan välityksellä yritys alkoi viedä tuotteita Ruotsiin Göteborgiin. Aiemman vientitoiminnan ansiosta yrityksellä on kokemusta siitä, miten tuotteiden kuljetukset maanteitse Ruotsiin hoidetaan. (Toimitusjohtaja & myynninedistäjä 18.12.2012, haastattelu.)

Kansainvälistyvän yrityksen tulee tiedostaa, että kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on kovempaa kuin kotimaan markkinoilla. Tämän vuoksi yrityksen tulee olla tietoinen omista vahvuuksistaan ja niiden pohjalta suunniteltava prosessia. Yrityksen tulee etukäteen tietää omat tavoitteensa, määrittää omat resurssinsa ja päättää yrityksen tavoitteisiin sopivin toimintatapa. (TE-keskus 2009, hakupäivä 16.11.2012.)

3.2 Kansainvälistymisprosessi

Ennen lopullista päätöstä kansainvälistymisestä yrityksen tulee arvioida yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset, mahdolliset esteet ja kansainvälistymistä edistävät seikat. Kun yrityksessä on selvillä nämä asiat, valitaan kohdemarkkinat. Viimeisenä vaiheena on operaatiomuodon valinta. (Vahvaselkä 2009, 61.)

Yrityskohtaiset edellytykset sisältävät muun muassa yrityksen johtamisen, liikeidean, markkinatuntemuksen, tuotannon, henkilöstöedellytykset ja taloudelliset vaatimukset. Markkinakohtaiset edellytykset taas käsittävät tuotteen kilpailukyvyn kohdemarkkinoilla sekä kohdemarkkinoiden ja niiden viranomaisten mahdolliset vaatimukset. Markkinakohtaisia edellytyksiä selvittäessä voi samanaikaisesti kartoittaa kohdemarkkinoita. Menestyäkseen kohdemarkkinoilla yrityksen kannattaa kartuttaa markkinatuntemustaan kartoittamalla markkinoiden kysyntä, kilpailutilanne, potentiaaliset asiakkaat, kuljetus, viranomaismääräykset ja markkinointimahdollisuudet. Kansainvälistymisen esteisiin lukeutuvat esimerkiksi yrityksen puutteet markkinatiedossa ja riittämätön henkilöstön osaaminen. Edellytysten selvittämisen ja kansainvälistymispäätöksen teon jälkeen tehdään päätös kohdemarkkinoista. (Vahvaselkä 2009, 63–65, 66.)

Kohdemarkkinoiden kartoituksen merkitys on suuri yrityksen kansainvälistymisen kannalta. Kun yritys omaa tarpeeksi markkinatietoa, se voi välttää riskejä ja alentaa kustannuksia sekä nopeuttaa päätöksiä. Markkinoiden ja kilpailun globalisoituessa kilpailu kiristyy koko ajan ja yritykset tarvitsevat entistä enemmän markkinatietoa tuekseen, sillä se voi suojella yritystä virheellisiltä päätöksiltä ja säästää resursseja. (Vahvaselkä 2009, 155.)

Kuviossa 2 esitetään kansainvälistymisen edellytykset. Ensimmäiseksi tarkastellaan, mitkä ovat yrityksen syyt kansainvälistyä. Tämän jälkeen arvioidaan yrityksen kokemusperustaa sekä yrityksen halukkuutta kokemuksen kartuttamiseksi. Mikäli kokemusta ja osaamista tarvitaan lisää, tulee miettiä, mitä kautta sitä haetaan. Yrityksen täytyy arvioida omaa vientituotettaan ja peilata sitä kohdemarkkinoihin. Lisäksi yrityksen resurssit kansainvälistymistä ajatellen pitää selvittää. Resursseja arvioitaessa otetaan huomioon yrityksen taloudelliset ja henkiset voimavarat sekä tietopohja. Kuvio kattaa sekä yritys- että markkinakohtaiset kansainvälistymisen edellytykset. Näiden edellytysten

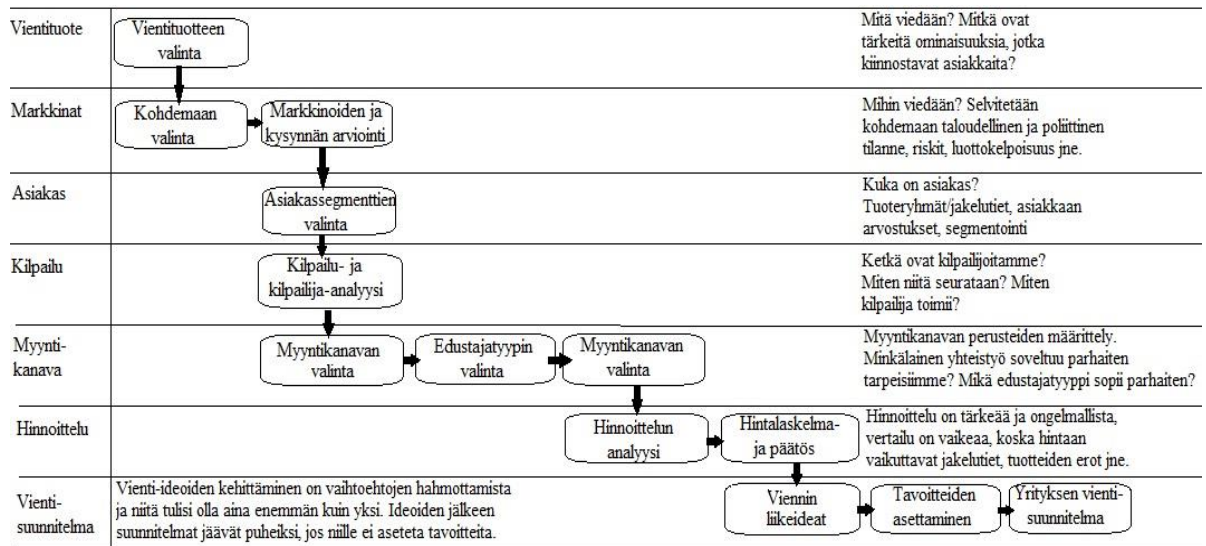
täyttyessä yritys voi tehdä päätöksen kansainvälistyä ja edetä suunnittelemaan kansainvälistymistä. (Vahvaselkä 2009, 317.)

Syyt	Kansainvälistymisen syyt	
Kokemus	Kokemuserustan arvioiminen	Oletko valmis ponnistelemaan kokemuksen ja osaamisen kartuttamiseksi? Miten? Oletko valmis palkkaamaan kv-osaajan yrityksen ulkopuolelta?
Tuote	Tuotteiden arvioiminen	Vaatiiko tuotesopeuttaminen muutoksia? Entä asiakkaan tai myyntikanavan kiinnostus? Milla kannattavalla hinnalla voidaan myydä? Onko viennin esteitä, esimerkiksi viranomaiset?
Resurssit	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Taloudelliset voimavarat</div> <div style="font-size: 2em;">⇒</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Henkiset voimavarat</div> <div style="font-size: 2em;">⇒</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Tietopohjainen arvioiminen</div> </div>	
	Paljonko rahaa tarvitaan? Saadaanko ja tarvitaanko lisärahoitusta? Kestääkö nykykannattavuus kv-toiminnan käynnistämisen?	Onko johto, omistajat ja avainhenkilöt sitoutuneet? Mitä taitoja ja tietoja tarvitsee hankkia lisää?
		Onko tarpeeksi taustatietoa kohdemaasta, osataanko ja halutaanko sitä hankkia?

Kuvio 2. Kansainvälistymisen edellytykset (Vahvaselkä 2009, 317.)

Yrityksen edellytysten selvittämisen jälkeen vuorossa ovat kansainvälistymisen suunnittelu- ja toteutusvaiheet. Kuviossa 3 kuvataan kansainvälistymisen suunnitteluvaihetta vaihe vaiheelta. Suunnitteluvaiheessa yritys valitsee aluksi vientituotteen ja kohdemarkkinat. Kun kansainvälistymisen kohdema on selvillä, tulee yrityksen kartoittaa kohdemaan markkinat ja arvioida esimerkiksi markkinoiden kysyntää. Tämän jälkeen pohditaan, kuka on yrityksen asiakas ja valitaan asiakassegmentti. Yrityksen tulee suorittaa myös ottaa selvää markkinoilla vallitsevasta kilpailusta ja kilpailijoista ja niiden toiminnasta. Seuraavia tehtäviä valintoja ovat myyntikanavan ja edustajatyypin. Yrityksen tulee myös suunnitella hinnoitteluaan ja laatia hintalaskelma sekä tehdä hintapäätös. Viimeisenä vaiheena kansainvälistymisen suunnittelussa on laatia yrityksen vientisuunnitelma. (Vahvaselkä 2009, 117.)

Vientisuunnitelman tarkoitus on toimia yrityksen ohjenuorana kansainvälistymisessä ja sen sisältö vaihtelee riippuen yrityksestä ja viennin kohdemaasta (Developing an Export Plan, hakupäivä 28.11.2012). Hyvä vientisuunnitelma sisältää muun muassa yrityksen tavoitteet, tavoiteltavan asiakaskunnan, kohdemarkkinoiden kilpailutilanteen, vientiin vaikuttavat kohdemarkkinoiden ympäristötekijät, jakelukanavan ja yrityksen omat resurssit (Hiltunen 2010, hakupäivä 28.11.2012).



Kuvio 3. Kansainvälistymisen suunnittelu (Vahvaselkä 2009, 318.)

3.3 Toimintamuodot

Kun päätös kansainvälistymisprosessin käynnistämisestä on tehty, tulee yrityksen valita toimintatapa, jolla se lähtee valitsemaalleen kohdealueelle. Kansainvälistymisprosessin alussa yrityksen on hyvä valita helpoin ja yksinkertaisin operaatiomuoto ja kokemuksen karttuessa siirtyä vaativampiin toimintatapoihin. (Suomen yrittäjät 2010, hakupäivä 1.3.2012.)

Suomalaisten PK-yritysten yleisin kansainvälinen toimintamuoto vuonna 2010 oli suora vienti (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2010). Suora vienti tarkoittaa sitä, että yritys itse hoitaa viennin kohdemarkkinoille. Suora vienti on hyvä vaihtoehto yritykselle, joka on kansainvälistymässä tai jolla ei ole paljon kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. (Seristö 2002, 104.) Yritys X on aiemmin käyttänyt kansainvälisen toiminnan toimintamuotona suoraa vientiä. Jatkossakin yritys haluaa käyttää tätä toimintamuotoa ilman turhia välikäsiä. (Toimitusjohtaja & myyinnedistäjä 18.12.2012, haastattelu.)

Vienti toimintamuotona ei ole riskitöntä. Kun tuotteet valmistetaan kotimaassa ja niitä viedään kohdemarkkinoille, ovat riskeinä kaupan esteet ja kohdemaan politiikka. Myös kuljetuskustannukset voivat olla riski, mikäli ne nousevat kohtuuttoman korkeiksi. Viennin puolesta taas puhuu se, että pienten yritysten markkinavolyymit eivät välttämättä kata myynti- tai markkinointitytäryhtiöiden kustannuksia. (Seristö 2002, 105–106.) Yritys X:n kohdalla tämä on yksi suuri syy siihen, että vienti on osoittautunut so-

pivimmaksi toimintamuodoksi (Toimitusjohtaja & myynninedistäjä 18.12.2012, haastattelu.)

Kaikkia riskejä ei ole mahdollista ennakoida, mutta riskien aiheuttamat vahingot on mahdollista arvioida hyvin tarkkaan. Riskeiltä voi suojautua sekä vakuutuksilla että muunlaisilla toimenpiteillä. Kuljetusriskejä voi välttää vakuuttamalla tuotteet kuljetuksen ajaksi ja perehtymällä toimitusehtolausekkeisiin. (Vahvaselkä 2009, 306.) Nämä toimituslausekkeet määrittelevät yritysten välisessä tavarakaupassa noudatetut käytännöt, ja niissä määritellään osapuolten väliset velvollisuudet, kustannusten jako sekä tavaraan liittyvän riskin siirtyminen osapuolten välillä (DHL, hakupäivä 18.1.2013).

Myös sopimukseen liittyy riskejä, kuten maksuehdot, tarvittavat vakuudet sekä maksu- ja toimitusviiveet. Myös kohdemaan eri valuutta aiheuttaa riskejä. Valuuttakurssiriski ilmenee silloin, kun yrityksen velat tai saatavat ovat muussa kuin kotimaan valuutassa. Yritys voi suojautua tältä riskiltä esimerkiksi käyttämällä kansainvälisessä kaupankäynnissä vain kotimaista valuuttaa, mikäli se on mahdollista. (Vahvaselkä 2009, 307.)

4 YRITYS X:N VIENTIEDELITYKSET

Yrityksen kansainvälisiä edellytyksiä tutkittaessa otetaan huomioon sekä yritys- että markkinakohtaiset edellytykset, kuten luvussa 3 kerrotaan. Tässä luvussa käydään läpi näitä edellytyksiä tuotteen ja tuotekehityksen, tuotannon, rahoituksen ja investoinnin, henkilöstön sekä markkinoinnin näkökulmista. Yritys X:n vientiedellytysten selvittäminen tässä luvussa perustuu tutkimusaineistolle, jonka olen kerännyt haastattelemalla kyseisen yrityksen henkilöstöä.

4.1 Tuotteet ja tuotekehitys

Jotta yritys saa tuotteensa kohdemarkkinoille, vaaditaan tuotteelta omaperäisyyttä ja yritykseltä markkinointikykyä. Yrityksen tulee myös tiedostaa, että kaikki sen tuotevalikoimaan kuuluvat tuotteet eivät välttämättä sovellu vientiin. Tämän vuoksi yrityksen tulee valita tuotteistaan sopivin tai sopivimmat tai vaihtoehtoisesti kehittää kohdemarkkinoiden tarpeita vastaava uusi tuote. (Vahvaselkä 2009, 108.)

Tuotteen vaatimukset riippuvat kohdemarkkinoiden tilanteesta ja sitä voidaan joutua mukauttamaan kutakin eri markkina-aluetta varten. Näin se vastaa kohdemaan ostajien ja paikallisen kulttuurin tottumuksia ja toiveita. Tuotteen mukauttaminen voi olla vain pakollisten muutosten tekemistä pakkaukseen ja käyttöohjeisiin, tuotteen sopeuttamista kohdemarkkinoiden mukaan tai aivan täysin uusien tuotteiden kehittäminen vientiä varten. (Pirnes & Kukkola 2002, 93.)

Yritys X valmistaa lähinnä raakapakasteita mutta asiakkaan toivomusten mukaan tuotteet voidaan myös paistaa valmiiksi. Kun tuote paistetaan valmiiksi, asiakkaan ei itse tarvitse tehdä muuta kuin myydä tuotteet. Pakasteiden myynnin etuna on myös niiden pitkä säilyvyys. Tällöin ongelmia eivät aiheuta pitemmätkään kuljetukset yrityksen toimittaessa tuotteitaan asiakkaalle. Tuotteiden saatavuudesta huolehditaan tarkoin ja tarvittaessa työskennellään myös viikonloppuisin.

Yritys X on valinnut tuotevalikoimastaan yhden tuotteen vientituotteeksi Ruotsin markkinoille. Tuote Y on valmis tuote, jota on myyty Suomen markkinoilla ja vuosien ajan.

Tuote Y:n yksi vahvimista kilpailueduista on se erilaisuus ja ainutlaatuisuus verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin, sillä markkinoilla ei ole tarjolla samanlaista tuotetta.

Yrityksen tavoitteena on myydä tuotetta Y Ruotsin markkinoille sellaisena kuin se nykyään on ilman mitään suurempaa tuotteen muokkaamista, koska tuotteen laatu tyydyttää suomalaista asiakaskuntaa. Koska viennin kohdemaassa laatuvaatimukset saattavat poiketa kotimaisista vaatimuksista, on ne tärkeää selvittää etukäteen. Tuotteiden laatua valvotaan päivittäin sekä tuotantovaiheessa että pakkausvaiheessa, jotta voidaan minimoida virheellisten tuotteiden ja reklamaatioiden määrä.

Etua kilpailijoihin saavutetaan sillä, että yrityksen asiakkailla on mahdollisuus tehdä toivomuksia koskien sitä, millaisia tuotteita he haluaisivat tilata. Nämä toivomukset otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan, mikäli ne sopivat yrityksen tuotantoon. Tällaisia toivomuksia voi olla esimerkiksi laktoosittomien ja gluteenittomien tuotteiden tilaus.

Yrityksen tuotekehitys alkaa sen hetkisten ruokatrendien selvittämisestä. Kun selvitys on tehty, alkaa ideointi siitä, millaista tuotetta lähdetään tekemään. Seuraava askel on taikinareseptien laatiminen. Tuotekehittely on vaivalloinen prosessi, sillä taikinoita täytyy testata käytännössä. Taikinan koostumuksen lisäksi tulee arvioida myös tuotteen makua. Reseptiä muokataan niin kauan, että sekä koostumus ja maku vastaavat sitä, mitä tuotteelta halutaan. Tuotekehittely vaatii raaka-aineita ja ylimääräistä työtä tuotantopuolella.

On mahdollista, että tuote Y ei nykyisessä muodossaan mene kaupaksi Ruotsin markkinoilla, jolloin yrityksen täytyy ryhtyä toimenpiteisiin menestyäkseen kohdemarkkinoilla. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulee selvittää kohdemarkkinoiden makutottumuksia ja lähteä siltä pohjalta sopeuttamaan tuotetta kohdemarkkinoille sopivammaksi, mikäli se on tarpeen.

4.2 Tuotanto

Tuotantoedellytyksiin kuuluvat teknologian taso, tuotantoprosessi, kapasiteetti ja sen laajentamismahdollisuudet, tuotannon läpäisyajat, työn tuottavuus, tuotannon laatu ja

laatu järjestelmät. Tutkiessani yritys X:n tuotannon kansainvälistymisedellytyksiä keskityn tuotantoprosessiin, tuotantokapasiteettiin ja sen laajentamismahdollisuuksiin.

Nykyisellään yritys X:n tuotantokapasiteetti on riittävä asiakaskuntaan nähden, ja tuotannossa työskentelee tarvittava määrä henkilöitä. Tuotantokapasiteettia on myös mahdollista kasvattaa asiakkaiden määrän kasvua ajatellen ilman, että tästä syntyisi tarvetta rekrytointiin tai laiteinvestointeihin. Yrityksen asiakkaina on sekä pieniä että suuria leipomoita ja yrityksen tuotantokapasiteetti mahdollistaa monien erilaisten asiakkaiden tilausten toteuttamisen. Yritys X:n tuotantolaitteiden kapasiteetti on niin suuri, että yritys pystyy valmistamaan suuria tuotemääriä.

Päivittäin valmistettavien tuotteiden määrä voi vaihdella sen mukaan, kuinka paljon yritykseltä on tilattu tuotteita. Tuotantopuolella huolehditaan myös siitä, että varastossa on tuotteita, jotta asiakkaiden tilaamat tuotteet voidaan toimittaa aikataulun mukaisesti ilman viivästyksiä. Yrityksen varastot ovat kooltaan riittäviä sekä nykyiseen tarpeeseen että myös tulevaisuudessa mahdollisesti suurempiin varastointia vaativiin tuotantomääriin.

Mikäli yritys saa asiakkaita Ruotsista ja tilausten määrä kasvaa verrattuna nykyiseen, ei tämä aiheuta tarvetta suurempaan varastoon tai laiteinvestointeihin. Yrityksessä arvelaan, että asiakkaiden ja sen myötä tilausten määrä kasvaa maltillisesti, jolloin tuotantopuolella pystytään vastaamaan kysyntään. Ajan myötä on mahdollista, että tilanne täytyy arvioida uudelleen, mikäli vienti Ruotsiin osoittautuu menestyksekkääksi.

4.3 Rahoitus ja investointi

Rahoituksen ja investoinnin edellytyksiä tarkastelen yrityksen vakavaraisuuden, investointien tarpeellisuuden ja rahoitustarpeen kannalta.

Yritys X on taloudellisesti vakaalla pohjalla. Yrityksen aloittaessa tuote Y:n vientiä Ruotsiin uusien tuotantolaitteiden investointi ei ole tarpeellista, jolloin yritys ei myöskään tarvitse ylimääräistä rahoitusta. Pyrkimyksenä on aloittaa vienti mahdollisimman pienin kustannuksin, sillä rahoituksen hakeminen lainana on pienelle yritykselle riski. Kustannuksissa otetaan huomioon asiakashankinta, kasvava tuotanto sekä kuljetuskus-

tannukset. Nämä kustannukset eivät kuitenkaan ole niin suuria, että yritys tarvitsisi ulkopuolista rahoitusta. Erilaisia kansainvälistymis- ja kuljetustukia yritys kuitenkin pitäisi hyödyllisenä, mikäli niitä on mahdollisuus saada.

4.4 Henkilöstö

Henkilöstön edellytyksiä tutkiessani keskityn henkilöstöresursseihin, henkilöstön kansainvälistymisvalmiuksiin ja henkilöstön yhteistyöhaluun. Käsittelen henkilöstön kansainvälistymisvalmiuksia kokemuksen, kielitaidon, ydinosaamisen ja motivaation kanalta näkökulmista.

Henkilöstön osaaminen on yrityksen menestyksen kulmakivi. Yritys X:ssä työskentelee neljä henkilöä, joista yksi on yrityksen omistaja. Kaksi neljästä henkilöstä työskentelee tuotannon puolella ja toiset hoitavat yrityksen pyörittämisen muilla osa-alueilla, joita ovat esimerkiksi tilausten vastaanotto, markkinointi ja yrityksen taloudellisen puolen hoitaminen. Yrityksessä on tällä hetkellä riittävästi henkilöstöä sekä tuotannon puolella että toimistotyössä. Toimistohenkilökunnalla on tarvittava taito toimia myös tuotantopuolen työtehtävissä tarpeen tullen. Yritysten tuotantokoneet ovat niin tehokkaita, että suuri henkilöstömäärä ei ole tarpeen.

Koska yritys X on pitkät perinteet omaava perheyritys, on henkilöstön osaaminen sukupolvelta toiselle siirtyneen tietotaidon sekä alan koulutuksen yhdistelmä. Henkilökunnan pienen määrän vuoksi yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on päivittäin mahdollisuus kommunikoida keskenään, jolloin myös informaatio yrityksen sisällä kulkee moitteettomasti henkilöltä toiselle. Perheyrittäjäyys myös sitouttaa henkilöstöä yritykseen ja sen toimintaan.

Koska yrityksen vientitoiminta on vähäistä, ei henkilöstölläkään ole siitä paljon kokemusta. Henkilöstön markkinointiosaaminen on hyvää, mutta kielitaito ei riitä Ruotsin markkinoilla toimimiseen. Ruotsin kielen taito olisi suuri etu, sillä ruotsalaiset arvostavat ruotsinkielentaitoa. Kielitaidon puutteen vuoksi yritys tarvitsee vientiin ulkopuolista apua. Kohdemarkkina-alueena Ruotsi on jo jokseenkin tuttu, mutta yrityksen sisällä tulisi olla enemmän tietoa kohdemarkkinasta.

4.5 Markkinointi

Konditoriassa markkinointi käsittää pitkälti uusien tuotteiden markkinoinnin ja niistä näytteiden lähettämisen. Yritys tekee aktiivisesti asiakaskäyntejä, joissa käydään paikan päällä esittelemässä tuotteita. Yrityksessä panostetaan vahvasti uusien asiakkaiden hankintaan ja jo olemassa olevien asiakassuhteiden hoitoon. Markkinointiviestintään kuuluu sekä kirjalliset että suulliset yhteydenotot ja konkreettiset tuotemaistiaiset. Ruotsalaisia asiakkaita ajatellen yrityksen tulee laatia kirjallinen materiaali myös ruotsiksi. Uusia asiakkaita hankittaessa joko käydään esittelemässä tuotteita paikan päällä tai lähetetään näytteitä. Markkinointia tapahtuu myös erilaisilla leipurimessuilla.

Yrityksen suunnitellessa markkinointia Ruotsiin tulee sen ottaa huomioon suomalaisen ja ruotsalaisen liikekulttuurin väliset erot. Tällöin yrityksen markkinointi on tehokkainta ja todennäköisimmin tuottaa tulosta. Markkinointi tulee hoitaa ajan kanssa eikä laadusta saa tinkiä. Markkinoinnista vastuussa olevan henkilön kannattaa myös kiinnittää huomiota omaan kommunikointityyliinsä ja tarvittaessa muokata sitä sopivammaksi ruotsalaiseen liikekulttuuriin. Kun liikekulttuuriset eroavaisuudet otetaan huomioon, markkinointi, kokoukset ja päätöksenteko sujuvat jouhevammin. Yritys X:llä on hyvät edellytykset markkinoida tuotteitaan Ruotsissa, sillä yrityksellä on jo kokemusta ruotsalaisesta liikekulttuurista.

Ottamalla markkinoinnissa huomioon Ruotsin elintarvikemarkkinoiden vallitsevat trendit, joita ovat lähiruuan suosiminen ja ruoan laatu, se olisi ajankohtaista. Markkinoinnissa voi tarkoituksellisesti näyttää suomalaiset elintarvikkeet sellaisessa valossa, että ne tuntuvat ruotsalaisista asiakkaista lähiruualta. Myös tuotteiden laatua tulee korostaa ja perustella.

Yrityksellä ei ole erikseen asiakaspalvelunumeroa vaan asiakkaat voivat ottaa yhteyttä leipomoon puhelimitse ja sähköpostitse. Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja kysymykset otetaan huomioon ja niihin vastataan parhaalla mahdollisella tavalla. Tulevaisuudessa voi tulla ajankohtaiseksi perustaa ruotsalaisille asiakkaille oma palvelunumeronsa, jotta voidaan varmistaa, että asiakkaiden puheluihin vastaa kielitaitoinen henkilö.

5 YRITYS X:N SWOT-ANALYYSI

Tässä luvussa käsittelen Yritys X:n heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin avulla. Tässä luvussa esitetyt yritystä koskevat tiedot pohjautuvat tutkimusaineistoon, jonka olen kerännyt haastattelemalla yritys X:n henkilöstöä. Tässä luvussa selitetään myös SWOT-analyysin teoriaa, joka perustuu kirjalliseen lähdeaineistoon.

SWOT-analyysi eli liiketoiminnan nelikenttäanalyysi on yleisesti käytössä oleva liiketoiminnan arviointimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikenlaisissa yrityksissä sekä liiketoiminnan eri osa-alueissa. SWOT-analyysiin kuuluu neljä osa-aluetta, joiden avulla selvitetään yrityksen toimintaa. Nämä osa-alueet ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on lyhenne ja se tulee sanoista strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka). (Pk-yrityksen riskienhallinta, hakupäivä 27.11.2012.)

SWOT-analyysiä käyttämällä voidaan päätellä seuraavia asioita (Vahvaselkä 2009, 114):

- yrityksen vahvuudet ja niiden hyödyntämismahdollisuudet
- yrityksen heikkoudet, ja miten ne voidaan muuttaa vahvuuksiksi
- toimintaympäristön yritykselle tarjoamat mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen tulevaisuudessa
- toimintaympäristön yritykselle asettamat uhat ja niiden välttäminen.

5.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Kuviossa 4 esitellään yritys X:n vahvuudet ja heikkoudet. Konditorian vahvuuksiksi voidaan laskea sen pitkä historia, nopeus ja joustavuus. Yritys on jo saavuttanut luottamusta ja tunnettua sekä hyviä kontakteja Suomen markkinoilla ja sillä on vuosien takaista tietotaitoa. Yrityksen nykyinen omistaja on omaksunut hiljaista tietoa jo silloin, kun hänen isänsä omisti yrityksen. Perheyrittäjäys on yksi yrityksen vahvuuksista hiljaisen tiedon vuoksi ja sen lisäksi perheyrittäjäys myös motivoi työntekijöitä.

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Pitkä historia • Nopeus, joustavuus • Kapasiteetti • Hiljainen tieto • Perheyrittäjyys 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Vähäinen vientikokemus • Vähäinen ruotsinkielen taito • Etäisyys isoilta markkinoilta • Vähäinen tieto Ruotsin markkinoita koskien
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Vienti Ruotsiin • Liiketoiminnan kasvu 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Suomen taloustilanne • Terveystrendit • Tuotantokoneiden vanhentuminen

Kuvio 4. Yritys X:n SWOT-analyysi

Yritys X:n heikkouksiin lukeutuu yrityksen henkilöstön vähäinen kokemus vientitoiminnasta ja Ruotsiin vientiä ajatellen ruotsinkielen taidon puute. Yrityksen markkinatieto Ruotsin elintarvikemarkkinoista on myös melko vähäinen. Yrityksen kasvun ja vientitoiminnan menestymisen kannalta kielitaidon puutetta pitää vahvistaa käyttämällä ulkopuolista apua. Markkinatiedon vähäisyyttä on myös mahdollisuus vahvistaa hakemalla tietoa Ruotsin elintarvikemarkkinoista. Heikkoutena voidaan nähdä myös yrityksen etäisyys suuremmista markkinoista.

5.2 Mahdollisuudet ja uhat

Yritys X:n mahdollisuudet ja uhat ovat nähtävillä kuviossa 4. Yrityksellä on mahdollisuus kansainvälistyä Ruotsiin ja tätä kautta kasvattaa liiketoimintaansa ja yritys onkin saanut jalansijaa jo jonkin verran Ruotsin elintarvikemarkkinoilta. Kuitenkin vientikokemuksen vähäisyys voi hieman jarruttaa tätä kehitystä. Koska yritys on Suomen ja Ruotsin rajan tuntumassa, tulee ehdottomasti tämä Ruotsin läheisyys hyödyntää. Parhaiten tämän mahdollisuuden hyödyntäminen onnistuu vientiosaamisen kasvattamisen myötä. Vähäinenkin vientikokemus on kuitenkin enemmän kuin täydellinen kokemattomuus asiasta.

Uhkana tällä hetkellä pk-yrityksille yleensä Suomessa on nykyinen ja tuleva Suomen talouden tilanne. Myös terveystrendit luovat leipomolle uhkia, koska mitä terveelli-

semmin ihmiset syövät, sitä vähemmän on menekkiä esimerkiksi voipullalle. Yrityksen tulee olla valmis muokkaamaan tuotteitaan sen mukaan, mitä asiakkaat milloinkin haluavat ostaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys X:n edellytyksiä toimia Ruotsin markkinoilla. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin Ruotsin markkinoiden vaatimuksia ja yritykseltä vaadittavia toimenpiteitä. Vientituotteeksi Ruotsiin yrityksen tuotevalikosta valikoitui tuote Y. Tutkimuksen teoriaosuus käsitteli pk-yrityksen kansainvälistymistä ja siihen liittyviä tekijöitä sekä Ruotsia kohdemarkkina-alueena. Yritys X:n kansainvälistymisen edellytyksiä tarkasteltiin tuotteiden, henkilöstön, tuotannon, rahoituksen ja markkinoinnin näkökulmista.

Vientituote, joka on tuote Y, on erilainen ja ainutlaatuinen tuote elintarvikemarkkinoilla. Yrityksen usko omaan tuotteeseen on kova, mikä on tärkeää kansainvälisille markkinoille lähdettäessä. Tavoitteena on pyrkiä kansainvälistymään Ruotsin markkinoille muokkaamatta tuotetta. Asiakkaalla on mahdollisuus tilata tuotetta joko raakapakasteena tai vaihtoehtoisesti valmiiksi paistettuna pakasteena. Tämä voi lisätä potentiaalisten asiakkaiden määrää, sillä kaikilla ei välttämättä ole mahdollisuutta paistaa tuotetta itse omassa yrityksessään.

Pakastetuotteiden valmistuksen etuina ovat pitkä säilyvyys, jolloin pitempiäkin kuljetuksia vaativat välimatkat eivät ole esteenä viennille. Tuote Y kuljetetaan valtateitse kuorma-autoilla, jolloin kuljetusaika voi venyä pitkäksikin riippuen siitä, mihin päin Ruotsia piirakoita viedään.. Tämä ei kuitenkaan pakastetuotteiden kohdalla ole ongelma. Yrityksen tuotteet ja niihin käytettävät raaka-aineet ovat laadukkaita.

Yrityksen tuotantokapasiteetti ja sen laajentamismahdollisuudet ovat kansainvälistymistä ajatellen hyvät. Yrityksellä on valmiudet kasvattaa tuotantomäärää vientiä ajatellen ilman, että se aiheuttaa välittömästi tarvetta rekrytointiin tai investointeihin. Yritys voi myös valmistaa tuotannossaan määriä, jotka palvelevat sekä pieniä että suuria yrityksiä, jolloin yrityksellä on mahdollisuus tavoitella kaikenkokoisia yrityksiä asiakkaikseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on enemmän potentiaalisia asiakkaita Ruotsin markkinoilla. Yritys X:n varastot ovat myös riittävän suuret kansainvälistymistä ajatellen.

Yrityksen talous on kunnossa ja yritys on vakavarainen ja kannattava, mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia kansainvälisyyttä tavoittelevalla yritykselle. Investoinnit eivät ole tar-

peellisiä tai ajankohtaisia yritykselle, koska kansainvälistyminen ei vaadi uusia laitteita. Tämä säästää kustannuksia sillä osa-alueella ja mahdollistaa rahallisen panostuksen muihin osa-alueisiin, kuten ulkopuolisen avun palkkaamiseen kansainvälistymisen käynnistämiseksi. Yrityksellä ei ole tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle, mutta erilaisten tukien hakeminen ei ole pois suljettua.

Yritys X:n henkilöstö on ammattitaitoista ja sitoutunut yritykseen. Yrityksen henkilöstöresurssit ovat riittävät kansainvälistymisen käynnistämiseen ja toteutukseen sekä tuotantopuolella että toimistotyössä. Henkilöstö on myös joustavaa ja voi tarvittaessa hoitaa sellaisiakin tehtäviä, jotka eivät välttämättä liity heidän ydinosaamisalueeseensa. Henkilöstö on myös hyvin yhteistyöhaluista ja motivoitunutta, mikä edesauttaa kansainvälistymistä. Yrityksen koon vuoksi myös informaation kulku henkilöstön keskuudessa on sujuvaa.

Yritys on aiemminkin harjoittanut pienimuotoisesti vientiä Ruotsin markkinoille, joten sillä on jonkin verran kokemusta viennistä ja kohdemarkkinoista. Tietämys kohdemarkkinoista ei kuitenkaan ole riittävää, mikä voi osoittautua esteeksi Ruotsin markkinoilla toimimiseen. Tämän vuoksi henkilöstön markkinatuntemusta tulisi kasvattaa. Yrityksellä ei ole vielä tarpeeksi vientikokemusta kompensoimaan tätä puutetta.

Vaikka henkilöstöllä ei olekaan riittävää tietoa kohdemarkkinoista, on sillä kuitenkin tietoa koskien suoraa vientiä vientimuotonaan. Tämä mahdollistaa kuitenkin suoran viennin yrityksen toimintatavaksi kansainväliseen toimintaan. Henkilöstö on myös tietoinen siitä, millainen liikekulttuuri kohdemarkkinoilla vallitsee ja osaa käyttää tätä tietoa hyödykseen markkinoinnissa.

Yrityksen henkilöstöstä löytyy vahvaa markkinointiosaamista, mutta henkilöstöllä ei ole Ruotsin markkinoille vaadittavaa kielitaitoa. Jotta markkinointi kohdemarkkinoita ajatellen onnistuu, on yrityksen hankittava apua ja osaamista yrityksen ulkopuolelta. Ulkopuolelta hankittavan avun tuella yrityksellä on tarvittavat työkalut Ruotsin markkinoilla toimimiseen. Yritykseltä vaadittavia toimenpiteitä ovat siis markkinatuntemuksen kasvattaminen ja ruotsinkielisen ulkopuolisen avun hankkiminen.

Yrityksen vahva panostus markkinointiin ja asiakassuhteiden hoitoon on yksi esimerkki yrityksen ja henkilöstön ammattitaidosta. Tulevaisuudessa yrityksen on hyvä miettiä,

miten asiakassuhteita hoidetaan, kun asiakkaina ovat ruotsalaiset yritykset, jotka sijaitsevat maantieteellisesti hieman kauempana. Yrityksen tulee myös laatia ruotsinkieliset esitteet ja muut kirjallinen materiaali.

Tällä hetkellä Ruotsin elintarvikealan trendejä ovat lähiruoan suosiminen ja elintarvikkeiden laatu. Markkinoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, että ruotsalaiset näkisivät myös suomalaiset elintarvikkeet lähiruokana, jolloin yrityksen tuotteet saavuttaisivat kilpailuetua muun maalaisiin tuotteisiin nähden. Lähiruoan suosiminen on tuonut lisää suosiota pienille leipomoille, jollainen yritys X:kin on.

Koska ruotsalaisten kuluttajien mieltymykset eivät kuitenkaan tarkkaan ole tiedossa, ei voida olla varmoja siitä, että tuote Y tulee menestymään Ruotsin markkinoilla nykyisellään. Riskinä on se, että suomalaisia miellyttävä maku ei olekaan ruotsalaisten mieleen. Tällöin ruotsalaisten makutottumuksia tulisi tutkia tarkemmin ja tulosten perusteella tuotetta sopeuttaa kohdemarkkinoiden makuun sopivammaksi. Tällaiset riskit pystyttäisiin ehkäisemään etukäteen hankkimalla tarpeeksi tietoa. Tämä riski voitaisiin minimoida myös siten, että lähdetään viemään tuote Y:tä sellaisille kohdemaan alueille, joissa asuu suomalaista syntyperää olevia ihmisiä.

Tuote Y:n soveltuvuutta Ruotsin markkinoille puoltaa kuitenkin se, että ruotsalaisilla on tapana syödä pieniä ruokia, vaikka ei olisi nälkääkään. Tällaista tarvetta tuote Y palvelee hyvin.

Ruotsin markkinat luovat myös suotuisia edellytyksiä markkinoilla toimimiseen. Ruotsi kuuluu Suomen tavoin Euroopan Unioniin, jolloin tullit- tai tuontimaksuista ei synny ylimääräisiä esteitä tai kustannuksia. Myös elintarvikkeiden käsittely ja säilytys noudattaa molemmissa maissa EU:n säädöksiä, jotka ovat yritykselle jo tuttuja Suomen markkinoiden kautta. Ruotsissa ei myöskään olla niin pitkällä laktoosittomien ja gluteenittomien tuotteiden kehityksessä, mikä antaa suomalaiselle yritykselle kenties mahdollisuuden palvella tällaisia tuotteita haluavia asiakkaita paremmin kuin ruotsalaiset kilpailijansa.

Ruotsin elintarvikemarkkinoiden kova kilpailu on haaste etabloitumiseen Ruotsin markkinoille. Alueelliset erot kilpailussa ovat kuitenkin suuret ja halutessaan yritys voi

välttää kovimman kilpailun sillä, että lähtee viemään tuotteitaan Etelä-Ruotsin sijaan Keski- ja Pohjois-Ruotsiin.

Tutkimuksen perusteella yrityksellä on muutamaa puutetta lukuun ottamatta hyvät mahdollisuudet toimia Ruotsin markkinoilla. Kun yrityksen heikkoudet saadaan vahvistettua ja puutteet korjattua, ovat mahdollisuudet entistä paremmat. Erityisesti tuotannon, rahoituksen ja markkinoinnin kansainvälistymisedellytykset ovat todella hyvät.

Henkilöstön osaaminen on kielitaitoa lukuun ottamatta riittävää kansainvälisen toiminnan aloittamiseen ja tuote on laadukas, joten näiltäkin osin edellytykset ovat suurimmaksi osaksi todella hyvät. Riskejä kansainväliseen toimintaan tuovat kuitenkin kohdemarkkinatuntemuksen vähäisyys ja se mahdollisuus, että tuote ei vastaa ruotsalaisten makumieltymyksiä.

LÄHTEET

- Arla Foodservice. Hakupäivä 25.10.2012.
<<http://www.arlafoodservice.se/aktuellt/konditorrapporten-20111/>>
- Awec Enterprise Services 2011. Markkinaselvitys Ruotsin elintarvikemarkkinoista. Hakupäivä 15.11.2012.
<http://www.varru.fi/aineisto/index/Ruotsin_elintarvikemarkkina-analyysi_10.5.2011_S11103.pdf>
- Brimi, Arne & Sjöström, Bengt 2006. Pohjolan herkut. Schildts Kustannus Oy.
- Dagens Nyheter 22.4.2012. Örstadius, Kristoffer. 9 500 000 - så många blir vi på fredag. Hakupäivä 28.11.2012.
<<http://www.dn.se/nyheter/sverige/9500000--sa-manga-blir-vi-pa-fredag>>
- Developing an Export Plan. Hakupäivä 28.11.2012.
<<http://strategy.sauder.ubc.ca/antweiler/baim500/exportplan.html>>
- DHL 2011. Incoterms -toimituslausekkeet. Hakupäivä 18.1.2013.
<http://www.dhl.fi/content/dam/downloads/fi/logistics/DHL_incoterms_esite_FI_2.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Kasvun ajurit 6. Hakupäivä 20.9.2012.
<http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/4_huhti/Kasvun_ajurit_6.pdf>
- Elintarvikeala: Jakelukanavat ja jälleenmyyjät. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Hakupäivä 20.9.2012.
<<http://www.finsve.com/index.php/fi/alakohtaista-tietoa/elintarvikeala/jakelukanavat-ja-jaelleenmyyjaet>>
- Elintarvikeala: Ruotsin elintarvikemarkkinat. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Hakupäivä 20.9.2012.
<<http://www.finsve.com/index.php/fi/alakohtaista-tietoa/elintarvikeala/ruotsin-elintarvikemarkkinat>>
- Elintarvikeala: Ruotsin ja Suomen elintarvikemarkkinoiden eroja. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Hakupäivä 20.9.2012.
<<http://www.finsve.com/index.php/fi/alakohtaista-tietoa/elintarvikeala/eroja-suomeen>>
- Elintarvikeala: Suomalaiset elintarvikkeet Ruotsin markkinoilla. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Hakupäivä 20.9.2012.
<<http://www.finsve.com/index.php/fi/alakohtaista-tietoa/elintarvikeala/suomalaiset-elintarvikkeet>>
- Evira 2010. Tuonti ja vienti. Hakupäivä 1.2.2013
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/tuonti_ja_vienti/eu_n_jasenmaat__norja__ja_sveitsi/vienti/>
- Finpro 2010. Ruotsin maaraportti. Hakupäivä 17.10.2012.
<<http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/Ruotsinmaaraportti15122011.pdf>>
- Finpro 2012. Laivauskäsikirja: Ruotsi. Hakupäivä 19.10.2012.
<<http://www.finpro.fi/ruotsi1>>
- Fler bagerier efter surdegstrend. Anna de Lima Fagerlind/TT 17.7.2012. Hakupäivä 17.10.2012.
<http://www.svd.se/mat-och-vin/fler-bagerier-efter-surdegstrend_7349092.svd>
- Hiltunen, Taavi 2010. Vientisuunnitelma.
<http://www.palkane.fi/media/yritysilta_syksy_2010_hiltunen_taavi.pdf>
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi, Helsinki.

- Hyrylä, Leena 2011. Leipomoteollisuus. Toimialaraportti. Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Hakupäivä 25.4.2012.
<http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf>
- Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Katz, Lothar 2007. Negotiating International Business – Sweden. Hakupäivä 16.11.2012. <<http://www.globalnegotiationresources.com/cou/Sweden.pdf>>
- Komppula, Raija 2008. Kuluttajamarkkinoinnin perusteet osa 6. Hakupäivä 20.9.2012. <<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/RKomppula/osa6>>
- Lithander, Andreas 2012. Surgestrend bra för småbagerier. Hakupäivä 19.10.2012. <<http://ttela.se/start/regionalanyheter/1.1702609-surdegstrend-bra-for-smabagerier>>
- Livsmedelsföretagen 2012. Livsmedelsåret 2011. Hakupäivä 17.10.2012. <<http://www.li.se/>>
- Pk-yrityksen riskienhallinta. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Hakupäivä 27.11.2012. <<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/>>
- Seristö, Hannu 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. WSOY, Helsinki.
- Sveriges Bagare & Konditorer 2012. Framtidsvalet. Hakupäivä 19.10.2012. <http://www.framtidsvalet.se/media/objekt/bransch/sveriges_bagare_konditorer>
- Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Liikekulttuurien erot. Hakupäivä 17.10.2012. <<http://www.finsve.com/index.php/fi/liikekulttuurien-erot>>
- Suomen yrittäjät 2010. Kansainvälinen toimintaympäristö, suunnittelu ja markkinatieto. Hakupäivä 1.3.2012. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/>
- Suomen suurlähetystö 2012. Maatiedosto Ruotsi. Hakupäivä 17.10.2012 <<http://www.finland.se/Public/default.aspx?nodeid=41776&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>>
- Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Talous- ja rahaliitto. Euroopan komissio. Hakupäivä 17.10.2012. <http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/emu/index_fi.htm>
- TE-keskus 2009. Kansainvälistyminen. Hakupäivä 16.11.2012. <<http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16731&area=7652>>
- Tilastokeskus. PK-yritys. Hakupäivä 20.9.2012. <http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html>
- Toimitusjohtaja & myynninedistäjä, Yritys X. Haastattelu 18.12.2012.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Tiedote. Leipomoteollisuus vastaa kulutusmuutoksiin uusilla tuotteilla. Hakupäivä 3.4.2012. <http://www.tem.fi/index.phtml?105033_m=104595&s=4760>
- Yrityksen kilpailukeinot. Hakupäivä 20.9.2012. <<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1

1. Mikä on yrityksen vientituotteen kilpailuetu?
2. Millainen on yrityksen aiempi vientikokemus?
3. Yrityksellä on jo jonkin verran vientiä Ruotsiin. Miten tämä vientitoiminta sai alkunsa ja onko vientikokemuksesta hyötyä piirakan viennin aloittamiseen?
4. Onko yrityksen henkilöstöllä tarvittavaa vientiosaamista?
5. Tarvitaanko tuote Y:n viennin aloittamiseen rahoitusta?
6. Miten yritys aikoo hinnoitella tuotteensa kohdemarkkinoille?
7. Mikä olisi yritykselle sopivin kansainvälisen liiketoiminnan operaatiovaihtoehto?
8. Markkinoiko ja myykö yritys tuotteitaan itse mahdollisille asiakkaille vai käyttääkö edustajaa?
9. Ruotsilla ja Suomella on eri valuutta. Miten tämä vaikuttaa kaupankäyntiin ja vientiin? Onko yritys varautunut valuuttariskeihin?
10. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet tuote Y:n Ruotsin vientiä koskien?
11. Mitkä ovat yrityksen muut vahvuudet/heikkoudet vientitoimintaa ajatellen?